

## 2021년도 제30회 공인노무사 제2차 인사노무관리 문제 및 해설

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
3교시	인사노무관리론	100분		
<p><b>[문제 1] 역량중심 인적자원관리(Competency-based HRM)와 직무중심 인적자원 관리(Job-based HRM)를 비교하여 논하고, 역량평가 방법 중 평가센터 (Assessment Center) 활용의 의의와 평가센터 운영 시 사용되는 기법 4가지를 쓰고 각각 설명하시오. (50점)</b></p>				
<p><b>[문제 2] 전략적 인적자원관리(SHRM : Strategic Human Resources Management)와 관련하여 자원기반관점(RBV : Resource-based View)의 개념과 핵심요소 4가지를 쓰고 설명하고, SHRM 관점에서 인적자원관리 부서의 역할 4가지를 쓰고 설명하시오. (25점)</b></p>				
<p><b>[문제 3] 근로기준법상 직장 내 괴롭힘의 개념을 설명하고, 직장 내 괴롭힘 발생 시 조치방안 중 3가지만 쓰고 설명하시오. (25점)</b></p>				

## 해 설 - [ 제 1 문 ] 역량중심 · 직무중심 인적자원관리, 평가센터법

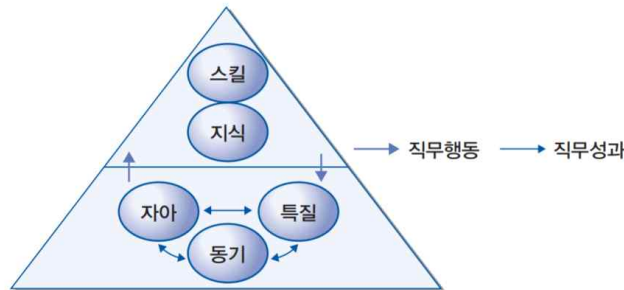
### I. 역량중심 인적자원관리(Competency-based HRM)와 직무중심 인적자원관리(Job-based HRM)의 개념과 내용의 비교

#### 1. 역량(competency)의 개념과 역량중심 인적자원관리의 내용

##### (1) 역량(competency)의 개념과 구성요소

역량은 1973년 하버드대학 심리학과 교수인 David C. McClelland 교수에 의해 주창되었으며, 역량의 개념은 여러 학자가 정의했지만 특히 대표적 학자인 Spencer & Spencer는 특정한 상황이나 직무에서 비교 준거기준에 비추어 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성(underlying characteristics)이라 하였다. 정리하면, 높은 성과를 내는 탁월한 고성과자(high performer)로부터 일관되게 관찰되는 심리적·행동적 특성으로서, 조직에서 성과를 지속적으로 올릴 수 있는 행동특성 또는 재현성 있는 성과행동능력을 말한다.

[역량에 대한 Iceberg model]



- ① '스킬(skill)'은 과업에 대한 숙련의 수준으로서 훈련과 경험으로 습득된 기술을,
- ② '지식(knowledge)'은 특정분야에 대하여 가지고 있는 축적된 정보를,
- ③ '자아개념(self-concept)'은 개인이 일시적으로 가지는 자아 이미지와 태도를,
- ④ '특질(trait)'은 개인 자신만이 갖고 있는 일관성 있는 성격과 반응을,
- ⑤ '동기(motive)'는 어떤 행동을 하도록 하는 가장 근원적 요인으로 목표를 향해 돌진하려는 의욕을 말한다.

Spencer & Spencer의 이 다섯 가지 차원 중에 스킬과 지식은 비교적 쉽게 파악할 수 있지만, 자아개념 · 특질 · 동기는 일반인이 구분하여 측정하기는 쉽지 않기 때문에, 실무에서는 Sparrow의 세 가지 차원인 KSA(Knowledge, Skill, Attitude) 및 기타 요소를 많이 활용하는 편이다.

##### (2) 역량중심 인적자원관리(Competency-based HRM)의 개념과 특징

업무에 탁월한 업적을 내는 사람들은 그렇지 않는 사람들과 비교하여 특별한 어떤 자질이 있을 것이라고 판단하여 그것을 역량이라고 정의하고 그것을 찾아서 더 키워주고 다른 사람에게도 심어주자는 것이 역량중심 인적자원관리이다.

따라서, 역량중심 인적자원관리는 수행하는 직무의 내용보다는 구성원의 역량(KSA)에 따라 임금 등 인사결정이 이루어진다. 역량의 발견과 개발, 역량에 대한 특별보상과 유지 등의 자원을 인적자원관리에 직접 적용해 보자는 취지이다.

#### 2. 직무(job)의 개념과 직무중심 인적자원관리의 내용

##### (1) 직무(job)의 개념과 등장 배경

직무라고 하는 것은 작업의 종류와 수준이 비슷한 직위들의 집합으로서 어느 정도 비슷한

업무 내용을 가진 직위들을 하나의 관리단위로 설정한 것을 말한다. 이는 미국식 직무중심 인적자원관리의 근간이 되는 것으로서, 1910년대 Taylor의 과학적 관리법에서 볼 수 있듯이 성과를 내는 최적의 방법을 찾기 위해 조직에서 필요한 직무가 무엇이고, 그 직무를 누가 수행해야하는지에 대해 구체적인 요건을 찾는 데에서 시작되었다고 볼 수 있다.

## (2) 직무중심 인적자원관리(Job-based HRM)의 개념과 특징

직무 중심 인적자원관리란 필요한 직무를 사전에 분석하고 평가하여 설정(setting)을 해 두고, 각 직무에 요구되는 전문역량을 갖춘 적합한 인재를 선발하고 배치하는 방식을 의미한다. 따라서 직무의 가치, 요구되는 역량, 구체적인 기대 성과가 사전에 규정되어야 한다.

직무중심 인적자원관리는 이를 오랫동안 활용해 오고 있는 미국 기업들의 환경적 특성을 통해서 살펴볼 수 있다. 미국은 태생적으로 다양성이 높은 사회이다. 인종, 민족, 학력, 소득뿐만 아니라 개인들의 가치관이나 철학에서도 다양성이 매우 높다. 이들이 하나의 조직 속에서 공통의 목적을 효율적으로 달성하기 위해서는 객관적이고 일관된 기준이 필요하다. 이를 해결하기 위해 1910년대 Taylor는 직무의 분업화, 표준화 체계인 과학적 관리법을 개발하였고, 이에 기반하여 직무 중심의 인사시스템이 미국에서 발전하게 되었다. 미국에서는 1960년대부터 정부가 법으로 인사관리에 비합리적인 차별을 금지하자, 기업이 대안으로 직무중심의 인적자원관리(특히 임금체계)를 적극적으로 도입하려는 노력이 있었다.

## 3. 역량중심 인적자원관리(Competency-based HRM)와 직무중심 인적자원관리(Job-based HRM) 내용의 비교

### (1) 전제 조건 : 역량 모델링을 통한 역량 사전 구축 vs 직무 분석과 직무평가

① 역량중심 인적자원관리를 위해서는 개인과 조직의 성과를 위해 필요한 역량을 파악해내는 체계적인 역량분석이 필요하고, 역량분석을 만들어가는 과정(역량모델링)을 통해 역량 사안이 도출되어야 한다. 역량사안이 도출 되면 우수한 성과자와 평균적인 성과자를 구분해낼 수 있는 성과판단의 기준으로 활용된다.

반면에 ② 직무중심 인적자원관리를 위해서는 기업 내에 마땅히 수행해야 하는 직무의 내용과 이를 수행하는데 필요한 직무수행자의 능력을 밝히는 직무분석 및 상대적인 가치평가인 직무평가가 필요하다. 직무분석을 위해서는 직무정보를 수집하고(면접법, 질문지법, 중요사건기록법 등), 이를 분류분석하는 기법(직위분석 질문지법, 과업목록법 등)을 활용하여 직무기술서(job discription)과 직무명세서(job specification)을 도출하고 이것을 기반으로 인사관리 기능의 기초 자료로 삼게 된다.

### (2) 강점 : 인력의 유연한 활용 가능 vs 동일노동 동일임금의 실현

① 역량중심 인적자원관리는 최근 빠르게 변화하는 기업 환경(조직구조의 수평화, 유연화)에 따라 직무 자체가 없어지거나 직무 내용이 변화하는 가운데 학습능력과 다기능을 갖추고 있는 인력의 배치나 활용의 유용성과 적응성에 강점을 가지고 있다. 또한 역량의 개발이 중요 관심사가 되기 때문에 구성원의 역량 향상에 대한 투자가 이루어져 구성원의 충성심을 이끌어내기 좋아 장기간의 성과를 유지하는데 도움이 될 수 있다.

반면에 ② 직무중심 인적자원관리는 직무에 적합한 사람을 외부 노동시장에서 찾는 문화가 보편화 되어있고 Specialist를 키워내는 데 유리하며, 동일노동 동일임금의 실현으로 공정성이 확보될 수 있어 구성원의 보상에 대한 수용도가 높다.

### (3) 약점 : 역량 평가의 어려움 vs 직무관리의 경직성

① 역량중심 인적자원관리는 역량은 측정가능하긴 하나 아직까지는 객관적으로 정밀하게 계량화 하기가 어려운 요소들이 존재하고, 과거 및 현재의 고성과자들이 보유하고 있는 특징에서 역량을 추출하였기 때문에 예측타당성이 매우 높지는 않을 수 있다는 점이 한계점으로 지적되기도 한다.

반면에 ② 직무중심 인적자원관리의는 인력 운영이 현재의 고정된 직무에 맞추어져 직무관리의 경직성을 띄게 되어 빠른 환경변화에 따른 유연한 인력운영이 어렵고, 직무의 가치를 산정하는 과정이 복잡하며 갈등과 조직정치가 발생할 수 있다.

**(4) 적합한 상황 : 변화의 속도가 빠른 환경 vs 안정적 환경**

① 역량중심 인적자원관리는 정보화, 디지털 시대의 경영환경과 같이 변화의 속도가 빠르고 기업과 종업원 전체가 새로운 변화에 대해 기업이 가진 역량을 집중하여 신속하게 대응할 필요성이 있는 경우에 적용할 수 있다. 따라서 빠른 직무 변화, 유연한 조직구조를 가지고 있으면서 학습능력이 요구되는 경우에 적합하다.

반면에 ② 직무중심 인적자원관리는 제품의 라이프사이클 상 성숙기에 들어가 있는 기업, 이미 구축되어있는 안정적인 조직 구조의 기반 위에서 직무전문성의 강화가 필요한 환경, 구성원 개개인의 역량보다는 시스템이 중요한 환경에 적합하다.

**(5) 평가의 목적 : 개발에 초점 vs 관리에 초점**

① 역량중심 인적자원관리는 고성과자들의 남다른 심리적 행동적 특성을 밝혀내어 이를 기초자료로 활용하는 것이므로 구성원들의 능력 <개발>에 초점을 두어 제반 인사 기능들이 운영되지만,

② 직무중심 인적자원관리는 직무를 완성하기 위한 최소한의 기준을 마련해두고 fit(적합성)을 극대화하는 것이기 때문에 구성원들의 직무수행 능력 <관리>에 초점을 두어 인사 기능이 운영된다.

**※ 이 외에도 다양한 관점에서 서술 가능**

**확보관리 :** 직무중심은 직무기술서와 직무명세서에 따른 채용

역량중심은 공통 역량/기능 역량/직무 역량 보유 여부

**개발관리 :** 직무중심은 직무가치를 위주로 한 전환배치. 훈련에 초점

역량중심은 KSA를 기반으로 한 능력의 개발. 교육에 초점

**평가관리 :** 직무중심은 직무에 기반한 관리형 고과

역량중심은 미진한 부분을 파악하기 위한 개발형 고과

**보상관리 :** 직무중심은 직무평가를 기반으로 한 직무급

역량중심은 역량모델링을 활용한 역량급 등

**II. 최근의 변화의 양상 : 직무중심 인적자원관리에서 역량중심 인적자원관리로의 변화**

**1. 변화의 배경 : 급속한 경영 환경의 변화**

환경 변화	직무중심 인적자원관리의 한계	대안
조직 인사 유연성 다기능화 학습조직화 다양한 직무 변화	경직된 직무관리 단선적 경력관리 전문화보다 다기능인 강조	역량중심의 인적자원관리

1997년 IMF 이후 많은 한국의 기업들은 중전의 연공주의를 탈피하고 합리성과 효율성을 표방하면서 미국식 직무중심 인적자원관리를 비판적 고려 없이 받아들여려는 태세를 보였다. 그러나, 동양과 서양의 문화적 차이를 고려하지 않은 맹목적 벤치마킹, 그리고 직무중심 인적자원관리가 태생적으로 가지고 있는 <직무관리의 경직성>이라는 한계에 부딪히게 되었다. 여기서 경직성이란 환경이 변화함에 따라 직무도 변화하기 때문에 이에 따라 민첩하고 기민하게 대응해야함에도 불구하고 이러한 과정에서 장애가 생기는 것을 말한다 즉, 직무중심 인적자원관리에서는 <미드필더>가 미드필더의 고유한 직무만 수행해야 하는 것이지만, 최근 기업의 환경변화에 따르면 미드필더가 공격수와 수비수의 역할을 동시에 수행할 필요가 있는 것이다. 따라서, 좀 더 유연한 역량중심 인적자원관리로의 이전 필요성이 어느 때보다 더 높아진 것이다.

## 2. 역량 중요성 증대

역량에 대한 관심이 증가한 다른 원인은 성과주의의 확산과 깊은 관계가 있다. 이론적으로 볼 때 높은 성과가 ‘장기간’ 유지될 수 있도록 하기 위해서는 성과를 낼 수 있는 능력이나 역량이 종업원 개인에게 있어야 하고 그러한 능력을 발휘할 수 있도록 하는 동기부여가 필요하다. 이러한 동기부여를 위해서는 종전의 서열형 상대평가보다는 구성원들의 미진한 부분을 구체적으로 측정하여 보완하게 할 수 있는 능력개발형 평가(assessment)인 <평가센터법>이 필요하다.

## Ⅲ. 역량평가 방법 중 평가센터(Assessment Center) 활용의 의의와 평가센터 운영 시 사용되는 기법 4가지

### 1. 평가센터법(Assessment Center Method : HAC)의 개념

평가센터법이란 기업이 주로 선발 내지 평가를 위하여 사용하는 방법인데, 후보자들을 2~3일 동안 합숙시키면서 훈련받은 관찰자들이 이들을 집중적으로 관찰하고 평가함으로써 관리자 선발이나 승진의사결정에 있어서 신뢰성과 타당성을 높일 수 있는 체계적인 평가방법을 말한다.

특히 전통적인 고과제도에서는 종업원이 부족한 능력이나 역량이 무엇인지에 대한 정확한 파악이 사실상 어려웠다고 볼 수 있다. 그러나 역량평가를 실시하게 되는 경우 구성원이 반드시 개발시켜야 하는 중요한 역량들 중에서 어떤 역량이 부족한지를 명확히 알아낼 수 있고 이러한 평가에 따라 필요에 부합하는 교육훈련이 이루어질 수 있게 된다는 점에서 능력개발형 평가센터법이 역량평가에서 주로 활용되는 방법이라고 할 수 있다.

### 2. 평가센터법의 등장배경

평가센터법은 제2차 세계대전이 발발하기 전 독일 육군에 의해 처음으로 사용되었으며, 그 이후에 영국과 미국 등에서 장교와 첩보원을 선발하는 데 사용되었다. 그러던 것이 AT&T가 1956년 기업으로서는 처음 도입한 이후, IBM과 GE, Sears 등에서 관리자의 선발 및 육성, 경력관리를 위해 사용하면서 점차 확산되기 시작했다.

### 3. 평가센터 운영 시 사용되는 기법 4가지

평가센터법은 여러 대상에게 적용될 수는 있으나, 특히 관리자의 의사결정 및 인간관계 능력과 같은 잠재능력을 파악하기 위한 목적으로 활용될 수 있으므로 다음과 같은 기법이 사용될 수 있다.

#### (1) 인 바스켓 훈련(in-basket training)

관리자의 의사결정능력을 제고시키기 위해 개발된 것으로, 훈련실시자가 훈련참가자에게 가상의 기업에 대한 정보를 제공한 후 이들에게 특정 경영상황에서 문제해결을 위한 의사결정을 하게 하는 것을 말한다. 이 방법은 모의상황이 다양하고 실제와 같기 때문에 훈련 참가자에게 흥미를 불러일으키나, 훈련의 효과를 측정하는 데에는 어려움이 있다.

#### (2) 비즈니스 게임(business game)

기업의 경쟁상황에서 올바른 의사결정 능력을 제고시키기 위해 개발된 기법으로 경영의사결정 - 결과분석 - 결과 피드백이라는 과정을 여러 번 거치면서 의사결정의 질을 높이는 능력을 제고하는 것이다. 이 방법은 경영의사결정의 결과가 즉각 피드백 되어 다른 참가팀에 비해 의사결정이 얼마나 정확했는지를 알 수 있으나, 참가팀들이 경영원리에 입각한 의사결정을 내리기보다 게임에 이기는 열쇠를 찾는 데 관심을 기울일 수 있어 교육이 실제 기업의 경쟁 상황에 얼마나 현실성 있게 적용될 수 있느냐에 그 한계가 있다.

#### (3) 사례연구(case study)

기업에서 일어난 일련의 사건, 기업의 현황들을 교육 참가자에게 제시하면 참가자들은 문제점을 밝혀내고 원인을 추론하며 대안을 제시하는 등의 활동을 통해 의사결정 능력을 제고하는 기법을 말한다. 이 방법은 흥미와 학습동기를 유발할 수 있으나, 적절한 사례 확보에 어려움이 많고 학습의 진도 측정이나 이론에 대한 체계적인 습득이 어렵다는 단점이 있다.

#### (4) 행동모델법(behavior modeling)

행동모델법은 Bandura(1977)의 사회학습이론을 바탕으로 한 교육기법이다. 관리자 및 일반 종업원에게 어떤 상황에 대한 가장 이상적인 행동을 제시하고 교육참가자가 이 행동을 이해하고 그대로 모방하게 하는 사회적 강화(reinforcement) 방법이다. 이 방법은 이상적인 행동에 대한 학습이 신속하게 이루어지도록 하고, 기업실무에서의 시행착오를 줄여줄 수 있다는 장점이 있으나, 개발비용이 많이 들고, 행동모델법을 배울 수 있는 인간관계관련 행동의 수가 제한적이라는 단점이 있다.

※ 이 외에도 다양한 기법으로 서술 가능합니다.

적성검사

인터뷰(개인별 또는 그룹별)

필기시험

의사결정게임(business game 등)

발표 및 연설

역할연기(role play)

교류 분석법

대역법

코칭

청년 중역회의법

선발 시뮬레이션 등

#### IV. 맹목적인 제도적 함정에의 주의

IMF 경제위기 이후 우리나라 기업들은 성과중심·직무중심 인적자원관리로 급격한 변화를 추구하였다. 그러나 직무관리의 경직성으로 인하여 종업원의 역량을 강화시킬 수 있는 새로운 혁신이 필요해졌고 역량기반 인적자원관리가 그 해결책으로 고려되고 있다. 하지만, 모든 새로운 경영혁신이 그러하듯 역량중심의 인적자원관리가 만병통치약은 아니다. 역량모델이 지닌 한계(① 역량 모델은 지금까지 업무수행에 있어 성공적인 사람들의 차별적 행동 특징을 파악하는데 초점을 두었기 때문에 과거지향적일 수 있다는 점, ② 유명 기업의 역량을 무비판적으로 따라하기보다는 각각의 기업이 처해진 상황에 따라 필요로 하는 역량이 달라질 수 있으므로 이에 대한 전사적인 참여와 노력이 필요하다는 점) 등을 명심하여 인사담당자는 인적자원관리를 수행해나가야 할 것이다.

▶ 1문은 3순환 5회차의 논술 문제를 참고하여 약간씩 변형하여 쓰시면 됩니다.

- 1문 끝 -

#### 해 설 - [ 제 2 문 ] 전략적 인적자원관리(SHRM)

#### I. 전략적 인적자원관리(SHRM : Strategic Human Resources Management)의 개념

##### 1. 전략(Strategy)의 개념

전략은 기업경영에 도입되어 기업이 불확실한 상황 및 경쟁환경 하에서 나아가야 할 방향을 설정하고 기업의 목적을 달성하기 위하여 체계적이고 합리적인 대응노력을 기울이도록 하는 기본방침 또는 계획이라는 의미를 갖는다. 원래 전략(strategy)이란 군사학에서 사용된 말로, 그리스어의 'strategy' 에서 유래된 말인데, 이 말의 원래 뜻은 전쟁의 장수가 그 역할을 수행하기 위하여 갖추어야 할 행동능력을 말한다.

## 2. 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management)의 개념과 중요성

전략적 인적자원관리란 근본적으로 인적자원관리가 전략경영과정과 잘 연계(수직적 적합성)되고 인적자원관리 기능들 사이에도 조화(수평적 적합성)를 이루어 조직의 전략목적을 효율적으로 달성하는 과정을 의미한다(wright & McMahan, 1992). Wright & McMahan(1992)은 인적자원관리가 조직에서 추구하는 전략적 관리와 밀접하게 연관되어질수록 조직의 성과향상을 통해서 경쟁우위를 달성할 수 있다고 주장하였다.

## II. 자원기반관점(RBV : Resource-based View)의 개념과 핵심요소 4가지

### 1. 자원기반관점의 개념과 등장배경

$$\text{Performance} = f(\text{resources})$$

자원기반관점에 따르면 위 도식에서와 같이 기업의 성과는 자원이 결정한다고 주장한다. 이는 1980년대 중반부터 많은 경영의 대가들이 몰두하던 기업 안에서 일어나는 현상에 대한 내부적 분석과 이전 전략 접근법의 중심 주제이던 산업 및 경쟁 환경에 대한 외부 분석을 결합한 이론이다. RBV에 따르면 기업을 서로 다른 물리적·무형적 자원과 능력의 집합체로 보고 있다. 즉, '똑같은' 기업은 존재할 수 없다는 말이다. 어떤 기업도 같은 경험을 할 수 없으며, 동일한 자산과 기술을 획득할 수 없고, 같은 조직문화를 구축할 수 없기 때문이다. 이 이론에 따르면 어떤 기업이 사업과 전략에 가장 적합한 자원을 보유하고 있다면 그 회사는 성공할 수 있는 조건을 갖춘 것이 된다.

Penrose(1959)는 기업을 생산기술을 보유한 단순한 블랙박스로 다루는 경제학적 논리를 비판하고, 기업을 새로운 가치를 창출하는 존재로서, '자원들(resource)의 집합이고 자원은 잠재적인 서비스의 묶음(a bundle of potential service)' 이라는 개념적인 틀을 제시하였다. 여기서 자원은 재무적, 물적, 인적자원뿐만 아니라, 기업이 개발, 생산한 제품이나 서비스를 고객에게 전달하는데 필요한 모든 조직자원을 포함하는 개념(Barney, 1995)으로 지식(knowledge)도 포함된다.

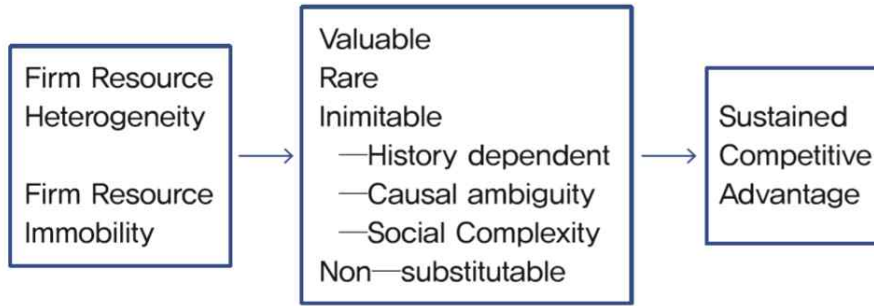
### 2. 자원(resource)과 능력(capability)의 중요성

자원기반관점에서는 기업이 보유한 자원(resource)과 능력(capacity)을 경쟁우위의 원천으로 파악하고 있다. 여기서의 자원이란 기업이 전략을 고안하고 실행하는데 이용하는 유무형의 자산으로 재무 자원(financial resource), 실물 자원(physical resource), 인적 자원(human resource), 조직 자원(organizational resource)이 있다. 능력이란 자원의 한 부분으로 기업으로 하여금 통제 하에 있는 다른 자원을 최대한 이용하게 하는 유무형의 자산을 뜻한다. 자산과 능력은 기업이 기능적 활동을 얼마나 효과적이며 효율적으로 할 수 있는가를 결정한다. 경쟁우위는 그 원천이 무엇이건 간에 궁극적으로 한 기업이 경쟁사보다 낮은 가격에 더 나은 활동을 할 수 있도록 하는 '가치 있는 자원' 의 보유에서 기인한다.

### 3. VRIN(VRIO) 모형으로 살펴본 자원기반관점의 핵심요소 4가지 : 기업의 잠재력 판단 기준

VRIN(VRIO) 모형이란 자원기반관점을 바탕으로 기업이 보유한 모든 자원과 능력을 분석하여 경쟁우위를 창출할 수 있는 잠재력에 대해 분석하는 접근법을 의미한다.

특히 Barney(1991)는 지속적인 경쟁우위를 창출하는 자원은 가치 있고(valuable), 희소하고(rare), 모방이 불가능하고(inimitable), 대체될 수 없는(Non-substitutable) 또는 조직화될 수 있는(supported by Organization)특성을 가진다고 주장하였다(VRIN Framework, VRIO Framework).



**(1) Valuable : 가치가 있는지**

기업의 특정 자원과 능력이 외부의 기회를 활용하고 위협을 무력화시킬 수 있게 해주는지? 에 대하여 ‘그렇다’ 라고 답할 수 있으면 해당 자원의 가치를 인정할 수 있다. 어떤 자원과 능력이 가치 있는 것인지 판단하기는 쉽지 않다. 대체로 기회와 위협의 최적화를 위해 자원과 능력을 적절히 활용하는 기업이 타 기업에 비해 더 큰 매출 증대 및 원가 감소를 경험하게 된다. 따라서 자원과 능력의 가치판단 기준으로 매출 증대 또는 원가 감소를 활용하는 편이다. 잠재적으로 가치 있는 자원과 능력을 분석하기 위해서는 가치 사슬(value chain)을 활용할 수 있다.

**(2) Rare : 희소성이 있는지**

얼마나 많은 경쟁기업들이 특정한 자원과 능력을 이미 보유하고 있는지를 의미하는 것으로, 자원과 능력 중 가치가 있고, 다른 기업이 보유하고 있지 않은 것, 즉 희소성이 있는 자원과 능력은 적어도 한시적 또는 지속적 경쟁우위에 있다고 볼 수 있다.

**(3) Imitability : 모방불가능성이 있는지**

어떤 자원이나 능력을 소유하지 못한 기업들이 그것을 획득하거나 개발할 때 그 자원을 이미 소유한 기업들에 비해 원가열위를 가지는지를 의미한다. 가치 있고 희소한 자원과 능력을 보유하지 못한 기업이 그것을 획득하는 과정에서 보유기업에 비해 원가상승을 경험하는 경우, 그러한 자원을 보유한 기업은 경쟁우위가 발생된다. 모방의 형태는 직접복제(duplication)와 대체(substitution)로 이루어진다.

다른 기업의 자원이나 능력 모방이 어려운 이유는 ① 선도 기업의 독특한 우위성이나 경로의존성과 같은 <고유한 역사적 상황(unique historical conditions)>이 있고, ② <인과적 모호성(causal ambiguity)>으로 인해 성공의 원인을 밝히기 애매모호하여 막연한 가설만 존재하며, ③ <사회적 복잡성(social complexity)>으로 기업이 혼자서 모든 관계 관리를 할 수 없기 때문이다.

**(4) Non-substitutable : 대체될 수 없는지**

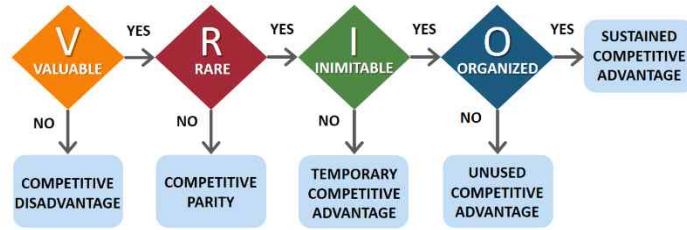
지속적인 경쟁우위의 원천이 되기 위해서는 기업의 자원이 다른 자원 또는 다른 기술로 대체가 불가능해야 한다. 이 때 자원이란 유형 자산과 무형 자산을 모두 포함하지만, 눈에 보이는 유형 자산보다는 무형 자산의 대체가 더 어렵다. 예를 들면 해당 조직만의 특정 지식이나 공급자와의 신뢰 관계 등은 대체할 수 없는 자원이 된다. 경쟁 기업이 다른 자원으로 대체하여도 같은 효과를 보기 힘든 경우 대체불가능한 우위를 확보했다고 할 수 있다.

※ VRIO로 쓰는 경우 다음과 같이 대체 가능

**(4) supported by Organization : 조직에 의해 지원되는지**

기업은 그 자원과 능력이 가진 경쟁적 잠재력을 충분히 이용하기 위한 정책과 경영과정이 조직되었는지에 따라 달라지는데, 조직을 구성하는 다양한 조정요소(공식적인 보고 구조, 보상 정책, 경영통제시스템)에 따라 달라질 수 있다.





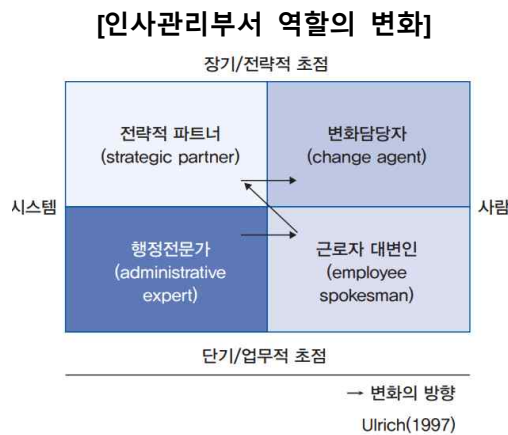
#### 4. 시사점

RBV는 기업들에게 많은 시사점을 제시하고 있다. 즉, 시장이 아무리 좋은 기회를 제공하더라도 내부적으로 어떠한 자원을 보유하고 있는지를 정확히 파악하지 못하고, 적절한 자원을 확보하고 있지 못하면 기회를 충분히 활용하지 못할 뿐만 아니라 장기적으로 어려움에 빠질 수 있다는 것이다. 반면, 어떠한 시장 환경에서라도 경쟁우위 확보가 가능한 자원을 확보하고 있다면 기회와 위협 요인을 자사에 유리한 방향으로 이끌어갈 수 있는 가능성이 커진다는 것이다.

### Ⅲ. SHRM 관점에서 인적자원관리 부서의 역할 4가지

#### 1. 인적자원관리 부서의 역할 4가지

인사관리부서가 더 이상 비용중심점(cost center)이 아니라 이익중심점(profit center)이 되고 있다. 이에 대하여 울리히(D. Ulrich) 교수는 1997년 그의 저서(HR Champion)에서 인사관리자는 여러 가지의 역할을 수행한다고 주장하였다(다중역할모델). 그는 역할구분에 대한 기준으로 <인사관리 분석의 초점(focus) 측면>에 있어서는 업무적(단기)이면서도 전략적(장기) 관리를 수행해야 하는 동시에, <인사관리 활동(activity) 측면>에 있어서는 시스템 지향적이면서도 사람에 대한 동기부여지향적인 기능관리를 수행하여야 한다고 주장하였고 그 내용은 다음과 같다.



#### (1) 행정전문가(administrative expert) : 효율적 인프라 구축, 인사제도 관리

일상적으로 일어나는 인사업무를 효율적으로 수행하는 전문가로서, 불필요한 비용을 제거하고, 직무를 잘 수행할 수 있는 방법을 찾는 활동을 그 목표로 한다. 대표적인 활동으로는 일상적 인적자원관리의 지원, 지원서비스의 가치 극대화, 효율적 하부구조 설계, 하부구조 개선·리엔지니어링 및 하부구조의 효율적 운영 등이 있다.

#### (2) 근로자의 대변인(employee spokesman) : 구성원의 헌신·역량 향상, 동기유발 관리

종업원들의 needs를 이해하고 구성원들의 고충을 처리하기 위해 노력하며, 종업원에 대한 기대를 홍보하는 등 근로자의 대변인이면서도 조력자로서의 활동을 수행한다. 대표적인 활동으로는 인간관계관리, 커밋먼트, 사기향상, 고충처리, 구성원 문제 경청, 욕구충족, 필요자원의 조달 등이 있다.

### (3) 전략적 파트너(strategic partner) : 전략의 실행, 전략적 인적자원관리

인사관리자의 역할이 개별 업무보다는 회사전체 전략에 맞춰지는 단계로서, 조직체의 경영전략 형성과정에 적극 참여하고 기업의 전략수립과 인적자원전략을 통합시키는 활동을 하게 된다. 대표적인 활동으로는 경영이념 정립과정에 참여, 전략수립 과정에 참여, 조직진단(organizational diagnosis), 조직설계, 사업전략과의 연계 등이 있다.

### (4) 변화담당자(change agent) : 조직 쇠신, 조직변화 관리

기업 내·외부의 변화를 민감하게 포착하여 변화와 혁신을 촉진시키고, 종업원의 사기·기업 문화·조직 활성화 및 조직유효성 제고를 위한 변화관리자로서의 활동을 수행하는 것을 말한다. 대표적인 활동으로는 변화주도, 변화촉진, 변화전시, 조직개발·변화관리, 조직문화개발·관리 등이 있다.

## 2. SPOT 현상의 소개

Ulrich는 미국의 대기업을 관찰한 후 SPOT(Strategic plans on top shelf) 현상이 너무 뚜렷하다고 지적한 바 있다. SPOT 현상이란, 연말에 다음 연도 전략계획을 세우기 위해 T/F를 형성하여 전략계획을 세우고 보고서를 제출한 후, 일년 동안 기업은 그 계획에 전혀 신경을 쓰지 않고 선반 꼭대기에 두고 지내다가, 다음 연도의 전략계획을 수립하기 위해 그 보고서가 유일하게 활용된다는 것이다. Ulrich는 기업이 전략을 실행할 조직 역량이 없기 때문에 이러한 현상이 나타남을 지적하면서, 조직역량을 세워주는 것이 인적자원관리의 전략적 역할이라고 주장하고 있다. 즉, 전략이 수립되었으면 그것의 실행을 위하여 개개인의 업무와 직접적인 연계를 가지도록 메커니즘을 만들어주어야 한다는 것이고, 전략적 인적자원관리를 실행하기 위해서는 인적자원관리 부서의 역할을 좀 더 면밀히 이해하고 적용할 수 있어야 할 것이다.

## 3. 관리자에의 시사점

앞서 살펴본 Ulrich의 <다중역할모델>에 따라 행정전문가, 근로자 대변인, 전략적 파트너, 변화담당자의 역할을 모두 균형있게 수행하는 것이 중요한데, 동태적으로 변화하는 환경 하의 자원기반관점 그리고 전략적 인적자원관리의 수행 필요성 측면에서 볼 때 중장기 계획이나 방침을 설정하는 <전략적 파트너>로서의 역할과 조직 문화를 변혁시키는 <변화담당자>로서의 역량이 더 중시된다고 볼 수 있다.

▶ 2문은 2순환 1회차의 보충 논술 문제를 참고하여 가감해 쓰시면 됩니다.

- 2문 끝 -

## 해 설 - [ 제 3 문 ] 직장 내 괴롭힘

### I. 근로기준법상 직장 내 괴롭힘의 개념과 내용

#### 1. 직장 내 괴롭힘

근로기준법에 따르면 사용자 또는 근로자는 직장에서의 지위 또는 관계 등의 우위를 이용하여 업무상 적정범위를 넘어 다른 구성원에게 신체적·정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위를 하여서는 아니된다고 명시하고 있다.

※ 이슈관리 10장. <저성과자 관리> 파트. III. 저성과자 발생 원인에서 7. 권력에 의한 직장 내 괴롭힘의 개념을 써주면 되겠습니다.

#### 2. 직장 내 괴롭힘의 내용

##### (1) 행위자 측면

사업주 또는 사업경영담당자, 그밖에 근로자에 관한 사항에 대하여 사업주를 위하여 행위하는 자를 말한다.

## (2) 행위 장소 측면

반드시 사업장 내일 필요는 없으며 사내메신저와 같은 온라인 상에서 발생한 경우도 해당될 수 있다.

## (3) 행위 요건 측면

직장에서의 지위 또는 관계 등의 우위를 이용하고, 업무상 적정범위를 넘으며, 신체적·정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위를 의미한다.

## 3. 직장 내 괴롭힘의 사례

예를 들어 선배가 후배에게 술자리를 마련하지 못하였다 하여 사유서를 쓰게 하는 것, 회사의 회장이 운전 기사에게 폭언과 폭행을 하는 것, 회사 대표가 직원에게 사적인 일로 운전을 시키거나 개인 청소를 시키는 것 등이 이에 해당할 수 있다.

## II. 직장 내 괴롭힘 발생 시 조치방안

### 1. <법적 차원>의 조치방안 : 노사협의회의 고충처리제도, 종업원 지원 프로그램

#### (1) 노사협의회에서의 고충처리제도 활용

고충(grievance)이란 경영조직상에 있어서 근로자들에게 영향을 미치는 제도 및 관례·실무상의 불만(dissatisfaction)을 말한다. 구체적으로는 종업원이 근로조건이나 직장환경, 관리자의 종업원에 대한 불공평한 대우 그리고 단체협약이나 취업규칙의 적용에 관해 갖고 있는 불평·불만을 의미하는 것이다. 대부분 고충이 되는 불평·불만이 전 근로자에게 관련되는 일반적인 사항이라면 단체교섭에서 다루게 되며, 노사 간 이해공통사항이 아닌 개별적·특수적인 불평·불만은 노사협의회에서 취급하는 것이 보통이다.

근로자참여및협력증진에관한법률에 따르면 상시 30인 이상을 고용하는 사업장에서는 노·사를 대표하는 3인 이내의 고충처리위원을 두어야 한다고 되어있고, 고충처리위원은 근로자로부터 고충사항을 청취한 경우에는 10일 이내에 조치사항과 그 밖의 처리결과를 해당 근로자에게 통보하게 되어있다.

#### (2) 종업원 지원 프로그램(Employee Assistance Program : EAP)의 활용

EAP란 조직구성원이 가지고 있는 개인·가정·직장·스트레스·재무·법률 등의 문제를 전문가의 도움을 얻어 해결하도록 함으로써 ‘행복한 일터’를 만드는 구성원지원 프로그램을 말한다. 미국의 경우 1930년대 알코올 문제로 인한 기업의 생산성 저하 및 산업재해 증가를 방지하기 위해 EAP를 도입해 현재 100인 이상 기업 80%가 EAP를 이용하고 있다. Work Stress로서 직무관련 스트레스로 인한 우울증·정서장애·산업재해 등은 기업과 구성원 및 정부에 손실을 미치는 바, 이에 대한 해결책이 필요하게 되었다.

EAP 프로그램의 내용에는 여러 가지가 있는데, 그 중에서도 <직무관련 상담>으로 고충상담, 성차별 및 성희롱 상담, 직무스트레스 관리, 리더십·대화·갈등관리 해결, 효과적인 시간관리, 조직변화 관리 및 대처, <일반 상담>으로 스트레스 상담을 활용할 수 있다.

### 2. <제도적 차원>의 조치방안 : 징계(discipline)

#### (1) 징계(discipline)의 개념

징계란 조직구성원으로부터 기대되는 최저의 행동기준을 설정하고, 이를 어기는 구성원에 대하여 적절한 조치를 취하는 과정을 징계라고 한다. 기업 내 많은 사람들이 다양한 행동기준에 의하여 행동하고 있다. 대부분의 사람들은 기업의 목표달성을 위하여 기여하고 있지만, 극히 일부는 전체의 행동기준에 어긋나는 행동을 하여 조직구성원의 상호관계나 기업의 목표달성에 위협을 준다.

## (2) 징계의 원칙 - 뜨거운 난로의 규칙(hot stove rule)

징계 또는 벌은 잘못 활용하면 예기치 않은 심각한 문제를 초래할 수 있기 때문에 신중하게 적용해야만 한다. D. McGregor(맥그리거)는 “뜨거운 난로” 라는 은유를 활용하여 징계를 할 때 지켜야 하는 네 가지 규칙을 제시하였는데, ① <사전 경고(warning)의 원칙>으로 뜨거운 난로에 이글거리는 빨간 불꽃은 난로에 손을 대면 화상을 입게 된다는 것을 사전에 경고하고, ② <즉시성(immediacy)의 원칙>으로 조직에서 뭔가 잘못된 행동을 했을 때 즉각적인 조치를 취해야 하며, ③ <일관성(consistency)의 원칙>으로 뜨거운 난로를 만질 때면 어김없이 화상을 입는 것처럼 위반 행동을 했을 때 일관되게 벌이 집행되어야 하고, ④ <공평성(impersonality)의 원칙>에 따라 누구든 뜨거운 난로를 만지면 반드시 화상을 입게 되는 것처럼 누구든 위반행동을 하면 예외 없이 징계가 엄격하게 집행되어야 한다.

## (3) 징계의 유형

사안의 경중에 따라 다른 처분을 할 수 있는데, 구두 또는 문서로 <경고>하거나, 경위서를 작성하는 <훈계>, 잘못에 대한 각성을 문서로 제출하는 <견책>, 임금을 감액조치하는 <감봉>, 위반행위 정도가 심각한 경우 <징계휴직> 및 <해고>를 고려하되, 예방적 효과와 법적/윤리적 차원의 신중한 고려 후 집행하는 것이 필요하다.

## 3. <문화적 차원>의 조치방안 : 윤리경영 시스템 구축

### (1) 윤리경영(ethic management)의 의미

윤리경영이란 선의지(善意志)에 입각한 윤리적 행동을 조직경영이라는 특수 상황에 적용한 것이며 법적 책임의 준수는 물론이고, 사회가 요구하는 윤리적 기대를 조직의 의사결정 및 행동에 반영하는 경영을 의미한다. 직장 내 괴롭힘이 단지 특정 구성원에 대한 문제라기보다는 조직 전반적인 윤리와 철학 및 분위기 상의 문제일 수 있기 때문에 다음과 같은 시스템들을 조치할 수 있다.

### (2) 윤리경영 시스템 : 3C

#### ① 기업행동 헌장(Code of conduct)

직장 내 괴롭힘을 정당하지 못한 행위로 정의하면서, 윤리적 의무 준수를 위해 구체적이고 성문화된 형태로 작성되어 직원들의 행동지침으로 제공하는 것을 말한다.

#### ② 준수여부 감독조직(Compliance Check Organization)

윤리경영 전담부서 및 임원, 내부고발시스템, 감사 및 평가시스템 등과 같이 윤리경영을 실현하기 위한 조직과 제도를 구비하는 것이 필요하다.

#### ③ 윤리경영 교육에 의한 공감조성(Consensus by ethic education)

구성원을 인격적인 존재로 간주하기 위한 반복적이고 일상적인 교육을 실시하는 것이 필수적이다.

※ 이 외에도 전환 배치, 유급 휴가, 근무 장소 변경, 격리 조치, 과도한 스트레스로 인한 산재 급여 지급 등도 가능하며, 인간관계론 등을 적용하거나, 근로기준법에서 정하고 있는 다음과 같은 조치들을 선택하여 설명하는 것도 가능합니다.

사건 접수	신고/인지	
상담, 조사	지체 없이 사실을 확인	
괴롭힘 사실 확인 및 조치	피해자	요청할 경우 보호 조치 근무장소 변경, 유급휴가 등
	가해자	근무 장소 변경, 징계 등
불이익 처우	피해자/신고자에게 불이익 없음	
모니터링	합의사항 이행여부, 피해자에 대한 후속적인 괴롭힘 등	

### Ⅲ. 맺음말

구성원이 조직으로부터 받는 정당한 지각인 <공정성(equity)>과 관련하여 최근 상호작용 공정성 측면에서 기업이 구성원을 인격적으로 처우해주는 것에 대한 대인적 처우의 질이 배분공정성이나 절차공정성 못지 않게 중요하게 연구되고 있다. 기업의 존속과 발전을 위해 기업이 자발적이고 선제적으로 구성원들의 고충과 불편을 경청해주고, 이를 해결해주기 위한 적극적인 행보를 보여야 기업과 구성원 간 신뢰(trust)의 토양이 마련될 수 있을 것이다.

- ▶ 3문은 근로기준법의 법조문을 완벽하게 암기하여 쓰기는 어렵기 때문에  
경영학적으로 접근하여 다양한 내용과 조치 방안을 제시하는 것도 가능합니다.

- 3문 끝 -

이 하 여 백